Faire face à un rappel de lots de produits : un jour, ce sera votre tour ?

par : Normand TURGEON

Cahier de recherche n° 10-01
septembre 2009

ISSN : 0846-0647

Copyright © 2010. HEC Montréal.
Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction et toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.
Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche HEC Montréal n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.
La publication de ce Cahier de recherche a été rendue possible grâce à des subventions d'aide à la publication et à la diffusion de la recherche provenant des fonds de HEC Montréal.
Direction de la recherche, HEC Montréal, 3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, Québec, H3T 2A7

Résumé

Les nombreux cas de rappels de lots de produits des dernières années, le plus récent et le plus spectaculaire en mémoire étant celui de Toyota, sont une occasion pour les gestionnaires de mesurer la probabilité d'un tel événement pour leurs organisations et de réfléchir aux conséquences coûteuses d'une telle situation. Bien qu'il soit reconnu que de nombreux cas de rappels auraient pu être évités, lorsque l'inévitable se produit, la meilleure ressource pour le gestionnaire demeure un plan d'actions détaillé. Les impacts financiers à court terme et la valeur économique à long terme de l'entreprise sont autant de stimuli qui favoriseront un effort concerté de ses gestionnaires. Une situation de rappel de produits devrait être perçue non pas comme un drame mais plutôt comme une occasion unique afin, d'une part, de raffermir la culture de l'orientation-marché dans l'entreprise et, d'autre part, d'inciter le management à adopter une approche inter-fonctionnelle de gestion et à améliorer ses processus d'affaires. Le présent article fait un tour d'horizon du rappel de lots de produits pour les gestionnaires; il scrute l'univers du phénomène, précise sa dynamique, en pose les conditions gagnantes par l'adoption d'un plan d'action.

Mots clés : rappels de lots de produits, fabricants, distributeurs, importateurs, conséquences, risques, processus, plan d'action

Copyright © HEC Montréal

Ça y est, le géant Toyota a plié l'échine, ce champion de la qualité, que bon nombre de concurrents directs, indirects, et voire même d'entrepreneurs d'autres secteurs d'affaires, tous pays confondus, étudiaient pour en découvrir la philosophie de production et même la copier. Incroyable, mais vrai, le leader mondial de l'automobile a trébuché et doit rappeler non pas des milliers, mais des millions d'unités de différents modèles – fabriquées, pour certaines, depuis quelques années et vendues partout dans le monde. Les derniers estimés comptent près de 10 millions d'unités, soit, pour mieux en apprécier l'ampleur, quelques millions d'unités de plus que les meilleures ventes annuelles à vie de ce manufacturier. Et le tout, à cause d'une pédale d'accélération vraisemblablement défectueuse[1] qui serait en lien avec des accidents mortels; comble d'ironie, pourraient s'amuser certains, cette pédale d'accélération aura réussi à freiner la production mondiale de ce fabricant pendant quelques jours, entraînant des pertes financières et une importante dévaluation de sa valeur boursière[2].

Sans trop en douter, l'effet de surprise aura été remarquable, la nouvelle de ce rappel de lots de plus d'un des modèles de ce fabricant ayant fait la « une » des médias partout dans le monde, autant dans la presse imprimée que dans les médias électroniques. Seul soulagement pour la haute direction et les employés de cette compagnie, et pour ajouter davantage de frustration du côté des consommateurs, d'autres constructeurs automobiles[3] devaient aussi annoncer des rappels de lots de produits durant la même période.

Un phénomène à la hausse?

Ces quelques exemples du secteur de la production d'automobiles ne représentent que la pointe de l'iceberg des cas de rappel de lots de produits dans le monde. En effet, les résultats d'un sondage (Berman, 1999) indiquent que 25 % des 500 produits

[1] Au mois de mars 2010, les causes des problèmes d'accélération soudaine faisaient encore l'objet d'une enquête.
[2] La perte a été évaluée à 21 milliards, dans les semaines suivant le rappel, soit 14 % de sa valeur.
[3] Alors que Toyota rappelait le 21 janvier 2,3 millions d'unités, le 29 janvier la compagnie Honda rappelait 646 000 automobiles, et le 30 janvier PSA Peugeot-Citroën annonçait le rappel de 100 000 automobiles. D'autres rappels ont également eu lieu dans cette même période.

Copyright © HEC Montréal

de consommation recensés avaient été rappelés, alors que Gibson (2000) rapportait 2 247 cas de rappel aux États-Unis en 1997, soit en moyenne 47 par semaine. Pour ajouter à ces statistiques et ainsi préciser l'ampleur du problème, Kumar et Budin (2006) rapportent que la Food and Drug Administration a compilé 1 307 cas de rappel uniquement dans le secteur de la fabrication alimentaire entre 1999 et 2003 aux États-Unis, alors que Laufer et Coombs (2006) indiquent que 75 produits avaient fait l'objet d'un rappel et ce, seulement pour le mois d'août 2005 aux États-Unis. Il en est de même au Canada et en Europe, avec un nombre de rappels de lots de produits à la hausse (voir tableau 1), dont une croissance remarquable pour les secteurs non alimentaires.

Tableau 1 – Évolution des rappels[1] de lots de produits, Canada et Communauté européenne

Année	Canada		Communauté européenne	
	Alimentaire	Non-alimentaire[2]	Alimentaire	Non-alimentaire[3]
2003	105	N.d.	454	139
2004	75	N.d.	690	468
2005	96	1015	955	847
2006	102	1390	934	1051
2007	134	1425	952	1605
2008	144	1729	528[4]	1866

1- Il ne s'agit pas ici de comparer le Canada avec la Communauté européenne, car les définitions des rappels de produits (alertes pour la CE) sont différentes; toutefois, il importe de constater l'évolution du nombre de cas au fil des ans.
2- Les données incluent les cas provenant de Transport Canada, Sécurité des produits de consommation et Médicaments et produits de santé et Instruments médicaux.
3- Les données n'incluent pas les médicaments et produits de santé ainsi que les instruments médicaux, ce qui est le cas pour le Canada.
4- Le nombre d'alertes a sensiblement diminué, dû à une nouvelle classification; les alertes à partir de 2008 ne comprennent que des cas présentant un risque élevé avec rappel de lots de produits.

Sources : adapté de Andrus (2007) ; Santé Canada, Transport Canada, Canadian Food Inspection Agency, E.U. DG Health and Consumers (RASFF et RAPEX)

Copyright © HEC Montréal

C'est ce genre de statistiques qui poussent Laufer et Coombs (2006) à affirmer que la question pour les gestionnaires n'est pas tellement de savoir si l'un de leurs produits fera un jour l'objet d'un rappel mais plutôt quand ils seront soumis à une telle éventualité. C'est aussi ce qui incite Gollety et al. (2005) à faire un appel de phares aux gestionnaires en vue de les inciter à développer des plans d'action pour une gestion anticipée de rappels de lots de produits pour leurs entreprises. Alors, ainsi préparés, lorsque l'inévitable se produira, quand un ou même plusieurs lots de produits de l'entreprise seront rappelés, la gestion de la crise ne créera pas de crise de gestion. Mais, avant d'élaborer quant au contenu de tels plans d'action, il est opportun de mieux situer l'univers du rappel de lots de produits.

Entre retour, retrait et rappel…

Les trois Rs problématiques de tout gestionnaire de produits, qu'il soit fabricant, importateur ou distributeur ou détaillant, auxquels il doit faire face dans la pratique des affaires, sont les suivants :

- Le retour : consiste en la pratique de permettre aux clients de rapporter au commerce un produit acheté afin de l'échanger contre une autre unité, un autre modèle, ou obtenir un remboursement. Cette pratique n'est pas nécessairement liée à une dysfonction du produit; elle coûterait 100 milliards de dollars américains aux commerçants états-uniens selon de récentes estimations (Blanchard, 2007).
- Le retrait : consiste à retirer un produit de la vente, le plus souvent pour des raisons de désuétude et de rentabilité. Ce produit sera souvent déjà épuisé sur le marché; toutefois, dans le cas où des revendeurs détiendraient encore des inventaires, l'entreprise pourra accorder des rabais ou des primes pour mousser les ventes auprès des consommateurs.
- Le rappel : bien que trop souvent faussement utilisé de façon interchangeable avec le terme « retrait », le rappel de lots de produits est une opération complexe, puisqu'il implique de faire revenir à l'entreprise des lots d'un ou de plusieurs produits dysfonctionnels qui sont sortis et qui sont en partie vendus au consommateur final (Gauzente, 2005).

Copyright © HEC Montréal

Dans cette perspective, Gollety et al. (2005) proposent la définition la plus juste du rappel de produits :

> « une action délibérée ou contrainte de l'entreprise, organisée par elle ou par un tiers, qui vise à récupérer dans des conditions optimums de sécurité et de préservation de son image, l'ensemble de ses produits identifiés comme étant défectueux et/ou contraires à la législation en vigueur, alors qu'ils sont déjà parvenus entre les mains du consommateur. » (p. 27)

Il est important de spécifier que même les services peuvent être l'objet de retours, de retraits et même de rappels; des exemples afin de mieux différencier ces concepts lorsqu'appliqués aux produits et aux services sont présentés au tableau 2. Ainsi, une grande partie des observations et recommandations quant aux rappels de lots de produits peuvent être appliquées aux services.

La suite de cet article est donc exclusivement consacrée au rappel des produits, d'abord en explorant les causes et en proposant une typologie pour, ensuite, en situer les étapes dans le temps. Finalement, un modèle de plan d'action sera proposé avec le double objectif de limiter les effets négatifs d'une telle crise et même d'en tirer des bénéfices à l'avenir. En effet, une gestion efficace d'un cas de rappel de lots de produits peut être une occasion pour l'entreprise de raffermir sa culture d'orientation-marché, d'inciter le management à une meilleure pratique d'affaires par l'adoption d'outils de gestion inter-fonctionnelle (Kumar et Budin, 2006) et par l'amélioration de ses processus d'affaires (Copeland, Jackson et Morgan, 2004).

Copyright © HEC Montréal

Tableau 2 – Comparaisons Retour/Retrait/Rappel de produits et services

	Produits	**Services**
Retour	.Un client retourne un article acheté dans un commerce contre échange ou remboursement.	.Un client retourne un plat servi dans un restaurant (problème de goût ou de qualité); il en demande un autre en remplacement ou demande d'annuler la commande.
Retrait	.Retrait du nouveau Coke en 1985 suite à un échec dans le marché. .Retrait de la biographie non autorisée de Guy Laliberté écrite par Ian Halperin et publiée chez Transit Éditeur en 2009.	.Retrait de la liaison Paris-New York-Paris par le Concorde d''Air France en 2003. .Retrait le l'application « Secouer le bébé » de l'iPhone en 2009 suite aux pressions de la Fondation Sarah Jane Brain qui milite contre la violence faite aux bébés.
Rappel	.Rappel de 70 millions de bouteilles d'eau de marque Perrier aux États-Unis en 1990. .Rappel mondial de 18,2 millions d'unités de jouets du fabriquant Mattel en 2007. .Rappel de 38 000 sofas des magasins Conforama en France en 2008. .Rappel de 70 000 batteries d'ordinateur du fabricant HP aux États-Unis en 2009.	.Attribution de trois sièges dans la même rangée aux membres d'une famille juste avant le décollage afin qu'ils voyagent ensemble, en conséquence d'une plainte de l'un d'eux. .Correction mineure ou majeure apportée par un coiffeur à une coupe de cheveux suite à la demande de sa cliente. .Révision d'un jugement par des juges de la Cour d'appel par suite d'erreurs de procédures à la Cour supérieure du Québec en 2009. .Révision de tous les diagnostics des tests du cancer du sein au Québec en 2009 suite à la découverte d'erreurs (faux négatifs et faux positifs) pour certaines patientes.

Adapté de Loudyi (2009)

Copyright © HEC Montréal

Typologie des rappels de lots de produits

Tout l'arsenal des ressources utilisées dans un cas de rappel de lots de produits variera selon le type de rappel auquel l'entreprise fait face; à cet effet, une typologie à quatre types de rappel est proposée.

- Rappel volontaire ou involontaire

  L'identification de la défectuosité d'un produit peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise. Peu importe l'origine, si l'entreprise initie le rappel, il sera qualifié de rappel volontaire; c'est le cas du rappel de lots de produits de la marque Maple Leaf à l'automne 2008 au Canada. Toutefois, si l'entreprise n'initie pas d'elle-même le rappel, elle peut s'y voir contrainte, les législateurs ayant pourvu leurs différents ministères ou agences gouvernementales d'un tel pouvoir et, dans ce cas, le rappel sera qualifié d'involontaire; à titre d'exemple récent, il y a celui des fromages au lait cru au Québec en 2008.

- Rappel ciblé ou généralisé

  Un rappel, volontaire ou involontaire, sera dit ciblé si l'entreprise est en mesure d'identifier les unités de production défectueuses; c'est le cas du fabricant Toyota en 2010 qui, après analyse des lots de fabrication, a pu indiquer quelles unités présentaient le défaut en cause, et seulement ces unités furent rappelées. Pour une entreprise ne pouvant identifier avec succès les lots à rappeler, elle devra procéder à un rappel généralisé; ce fut le cas de la compagnie Johnson & Jonhson (McNeil Consumer Healthcare) pour son produit Tylenol en 1982, avec un rappel massif de quelque 31 millions de bouteilles, faisait ainsi disparaître le produit des tablettes pour une période de deux mois.

- Rappel silencieux ou médiatisé

  Une entreprise pourra faire un rappel silencieux, c'est-à-dire rappeler discrètement le produit à l'aide d'une communication marketing directe auprès des membres du réseau de distribution et des propriétaires des unités présentant un défaut (Lehu, 1998). Ce genre de rappel sied fort bien dans le cas d'une déficience mineure, par exemple, le mode d'emploi du produit

Copyright © HEC Montréal

comportant une erreur qui doit être corrigée, le produit en tant que tel ne comportant pas de risque à la consommation. Dans le cas d'un défaut comportant un niveau de risque plus élevé, il peut y avoir un danger associé à un rappel silencieux, surtout pour un produit dont le consommateur initial fait souvent la revente sur le marché d'occasion (ex. : automobiles, électroménagers), ce qui ne permet pas de faire un suivi judicieux auprès des nouveaux propriétaires; à titre d'exemple d'un tel cas, citons celui de General Motors, qui a eu un jugement de 150 millions à son encontre en 1996, dans le cas de la rupture d'un essieu de la Chevrolet Blazer; l'entreprise avait opté pour un tel type de rappel croyant faire une meilleure affaire (Gollety et *al*. 2005). Pour le rappel médiatisé, il est soit fait volontairement à l'aide de la communication marketing contrôlée par l'entreprise, ou involontairement, et alors il y aura souvent récupération par les médias pour en faire un événement sensationnel, surtout lorsqu'il y a mortalité associée à la défectuosité du produit. Ce type de rappel devient souvent coûteux pour la réputation des entreprises.

- Rappel avec destruction, réexportation, remplacement, ou correction/réparation

  Selon la nature du produit et du défaut identifié et des conséquences probables, le rappel prendra diverses avenues. Le rappel pour destruction est la conséquence la plus naturelle pour les produits alimentaires[4], le fabricant assurant un remboursement. Un produit pourra aussi être rappelé et réexporté au fabricant par son importateur; ce genre de rappel comporte donc un suivi administratif plus lourd. Un rappel pour remplacement est possible lorsque le produit défectueux est récupéré par le manufacturier (et ses distributeurs) et remplacé contre échange pour une nouvelle unité. Enfin, le rappel avec correction/réparation est effectué lorsque le produit est retourné chez une

[4] Il y a trois types de rappel de produits alimentaires aux États-Unis et au Canada. Pour un rappel de Classe 1, il y a un danger de conséquences sérieuses pour la santé associées à la consommation du produit et, dans ce cas et il y a habituellement une alerte publique. Pour un rappel de Classe 2, le risque pour la santé est jugé moindre et il peut y avoir une alerte publique. Pour un rappel de Classe 3, le risque pour la santé est jugé minimal; habituellement, il n'y aura pas d'alerte publique.

Copyright © HEC Montréal

tierce partie (souvent un concessionnaire ou détaillant autorisé) où le fabricant fait apporter les modifications jugées nécessaires; les lots d'automobiles, motocyclettes, avions et autres produits de ce genre, comportant un défaut de fabrication, font surtout l'objet de ce type de rappel.

Causes des rappels de produits

La raison fondamentale des nombreux rappels de lots de produits est la même depuis les premiers cas répertoriés au début du XX^{e} siècle et elle concerne la sécurité des consommateurs; à cet égard, ce sont les pouvoirs publics qui ont ce mandat au Canada et aux États-Unis[5].

Il est intéressant de constater un nombre de plus en plus élevé de cas de rappel, comme nous l'avons vu antérieurement, alors que jamais auparavant les entreprises n'ont été aussi sensibles à la qualité de leurs produits; ce paradoxe, comme le qualifient Gollety et al. (2005), mérite d'être étudié afin d'identifier les causes de ces rappels. Selon Copeland, Jackson et Morgan (2004), elles sont au nombre de sept :

- Erreurs de design : un cas fort connu maintenant de ce type de défaut est celui de la pédale d'accélération des automobiles de marque Toyota[6]. Un autre cas notable est celui de la puce Pentium FDIV du fabricant Intel en 1994[7]. Ces erreurs de design peuvent être dues à un temps insuffisant pour la conception du produit, la pression accrue des concurrents dans les

[5] Chaque pays (communauté de pays) a ses normes et organismes. Au Canada, les paliers de gouvernement fédéral et provincial ont différentes responsabilités; pour le fédéral, il y a le ministère du Transport (dont le Bureau de la sécurité nautique), Santé Canada (dont le bureau de la sécurité des produits de consommation et l'Inspectorat (Loi sur les aliments et drogues)), et le ministère de l'Agriculture et de l'Agro-alimentaire (avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments); pour le palier provincial, au Québec, c'est le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). Il y a plusieurs organismes de surveillance voués à cette tâche aux États-Unis, notre principal partenaire commercial, et ce sont : Consumer Product Safety Commission, National Highway Traffic Safety Administration, United States Coast Guard, U.S. Food and Drug Administration, United States Department of Agriculture, Environmental Protection Agency, (et en collaboration, Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, Federal Aviation Administration, U.S. Department of Housing and Urban Development, Federal Trade Commission, Occupational Safety and Health Administration, U.S. Nuclear Regulatory Commission).

[6] http://www.csmonitor.com/Money/new-economy/2010/0122/Toyota-recall-January-2010-Is-your-car-on-the-list-Here-s-what-to-do (24 avril 2010)

[7] http://www.trnicely.net/pentbug/pentbug.html (24 avril 2010)

Copyright © HEC Montréal

marchés étant citée comme cause probable (Lehu, 1998). Les techniques de vieillissement artificiel des produits sont également en cause, car elles ne permettent pas d'identifier avec exactitude les limites associées au design final des produits.

- Défauts de fabrication : il se peut que la fabrication ne donne pas les résultats escomptés lors de la conception, soit à cause de techniques ou équipements de fabrication déficients, ou à cause de problèmes de qualité des matières premières. Un manque de contrôle des sous-traitants peut aussi être en cause. Un exemple connu est celui de la liqueur douce Coca-Cola en Belgique en 1999 (et qui s'est étendu en France, au Luxembourg et aux Pays-Bas)[8].
- Nouvelles données scientifiques concernant la sécurité : le cas du médicament Vioxx de Merck & Co. qui a été retiré du marché suite à des résultats de recherche établissant une corrélation entre un usage répété du produit et des risques sur la santé de certains utilisateurs, ce que les recherches initiales en vue de son homologation par les organismes responsables n'avaient pas fait ressortir[9].
- Contamination accidentelle : ce genre de rappel est souvent dû aux opérations de nettoyage des équipements de fabrication. Deux cas vedettes : celui de l'eau Perrier aux États-Unis en 1990[10] avec une contamination au benzène, et un cas plus récent, celui de certains produits de la marque Maple Leaf à l'automne 2008 au Canada[11].

[8] http://www.fh-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/belgians/belgians_crisis_management.pdf (24 avril 2010)
[9] http://arthritis.about.com/od/vioxx/a/vioxxrecall.htm (24 avril 2010)
[10] http://www.tracenews.info/IMG/pdf/Le_cas_Perrier.pdf (24 avril 2010)
[11] http://www.mapleleaf.com/en/pdf/Bartor_Road_Sliced_Meats_Recall_Background.pdf (24 avril 2010)

Copyright © HEC Montréal

- Altération volontaire de la sécurité d'un produit : la littérature d'affaires cite en exemple le cas de la compagnie Johnson & Johnson (McNeil Consumer Healthcare) pour son produit Tylenol, qui a été altéré par l'ajout de capsules contenant du cyanure de potassium dans certains emballages, causant la mort de sept personnes de la région de Chicago en 1982.
- Utilisation imprévue, mais dangereuse du produit : le cas de la peluche électronique My Pal Scout Electronic Plush Toy Dogs de LeapFrog, où une pièce de la peluche pouvait être enlevée et ingérée par l'enfant[12].
- Standards de fabrication non respectés : le cas des cubes en bois Imaginarium, jouets distribués par les magasins Toys "R " Us, des tests de Santé Canada ayant révélé dans la peinture une concentration de baryum d'un niveau supérieur à la limite permise[13].

Peu importe la cause, qu'elle soit unique ou une combinaison de plusieurs facteurs, le rappel de produits est une opération coûteuse qui aurait pu être évitée dans 88 % des cas de rappel de lots de produits alimentaires aux États-Unis entre 1999 et 2003, selon Kumar et Budin (2006), si les entreprises avaient adopté de meilleures pratiques de production. Donc, il faut comprendre que la meilleure façon de gérer un rappel de lots de produits est d'être plus efficace et efficient en amont et, ainsi, de l'éviter tout simplement. Mais, même si toutes les précautions ont été prises, quand il y a un rappel, le gestionnaire devra y faire face et gérer les risques et conséquences immédiates. Et, lorsque la crise sera passée, le rappel complété en bonne et due forme, le gestionnaire devra en gérer les conséquences à moyen et à long termes, et mieux se préparer pour l'avenir, dans l'éventualité d'un autre rappel. Il y a donc une chaîne d'événements qui se déploient dans le temps après un rappel de lots de produits; les trois moments d'un processus de rappel font l'objet de la prochaine section de cet article.

[12] http://www.cpsc.gov/cpscpub/prerel/prhtml09/09286.html (24 avril 2010)
[13] http://cpsr-rspc.hc-sc.gc.ca/PR-full-RP-plein/recall-retrait-fra.jsp?re_id=843 (24 avril 2010)

Copyright © HEC Montréal

Le rappel de lots de produits en action

- T-1 : l'avant-rappel de produits

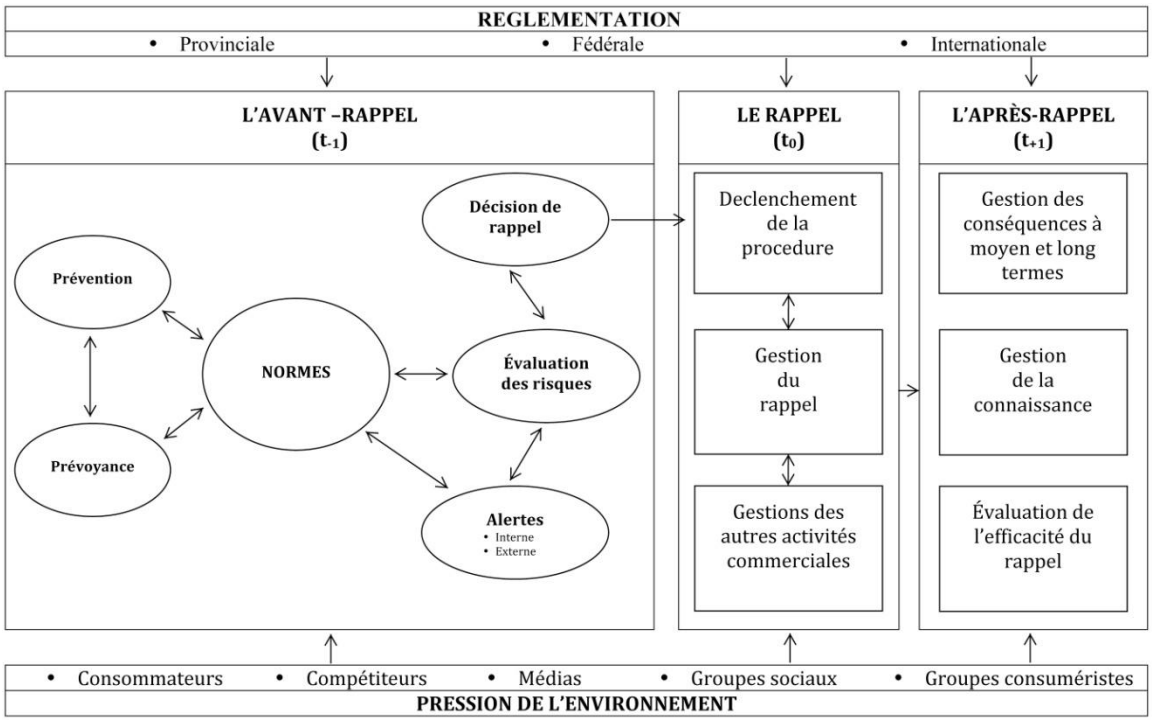
En avant-rappel (voir la figure 1), la prévention par la gestion de la qualité est fondamentale. Les normes de qualité de production de l'entreprise, en accord avec celles des différents organismes de contrôle auxquels elle doit répondre, si c'est le cas, doivent être respectées et même revues et améliorées, au besoin. Par exemple, dans le domaine alimentaire, le nettoyage déficient des équipements de production, le mauvais étiquetage des produits ou la présence d'un ingrédient contaminé (ou même imprévu ou en trop grande quantité) sont souvent des causes de rappel de produits ; il s'agit pourtant d'opérations élémentaires qui ne devraient plus poser problème à l'entreprise moderne, et la meilleure façon d'y voir est d'adopter une politique de prévention bien documentée qui est connue des employés et reconnue dans le milieu (Kumar et Budin, 2006).

À la moindre alerte interne ou externe, une évaluation juste des risques associés à la consommation ou l'utilisation du produit sera effectuée. Si l'alerte n'est pas justifiée, aucune décision de rappel de lots ne sera prise; cette évaluation pourra être faite de façon concertée avec les autorités concernées, incluant le service légal de l'entreprise ou ses représentants. Advenant le cas où l'alerte est justifiée, alors une décision de rappel volontaire devrait être prise; toutefois, l'entreprise pourrait ne pas se soumettre à un rappel volontaire et même contester la décision des autorités de devoir procéder à un tel rappel, et ainsi subir un rappel involontaire. Cependant, un tel geste de sa part aurait des conséquences négatives sur la dangerosité du produit telle que perçue par les consommateurs, et celles-ci seraient amplifiées pour une entreprise dont la réputation serait déjà suspecte dans le marché (Siomkos et Kuzbard, 1994). De plus, les résultats de l'étude de Souiden et Pons (2009) indiquent que le déni de la défectuosité est la pire attitude qu'une entreprise peut adopter dans le cas d'un rappel de produits, son image en subissant les contrecoups; le rappel volontaire et ce rappel accompagné d'un « sur-effort », soit une offre de compensation, sans tomber dans l'exagération (Laufer et Coombs, 2006), sont les deux attitudes les plus favorables pour obtenir des retombées positives en ce qui

Copyright © HEC Montréal

concerne l'image de l'entreprise. Les résultats de Souiden et Pons (2009) indiquent aussi que l'image a un impact sur la loyauté, laquelle a un impact sur les intentions d'achat futur; alors, autant le déni que le rappel involontaire sont des réactions à éviter pour le mieux-être commercial de l'entreprise.

Figure 1 – Le rappel de produits en action



En guise de prévoyance en avant-rappel, un moyen d'action prioritaire est de nommer une équipe de rappel de produits dont le coordonnateur se rapportera directement au chef des opérations. La composition de cette équipe variera selon les entreprises.

Également en prévoyance, l'entreprise doit prendre les moyens nécessaires afin de maintenir à jour les banques de données des distributeurs et clients finaux; plusieurs outils sont disponibles afin d'aider les entreprises dans cette tâche, des cartes de garanties aux systèmes élaborés de gestion des relations avec la clientèle (GRC). Ceux-ci peuvent être avantageux si l'entreprise a déjà en place tous les équipements

Copyright © HEC Montréal

de communication nécessaires; si ce n'est pas le cas, il sera souhaitable qu'elle développe une procédure d'acquisition d'urgence avec ses fournisseurs, dans l'éventualité d'un tel événement (Copeland, Jackson et Morgan, 2004).

Il y a aussi l'option d'utiliser les services d'un consultant en la matière et, ainsi, impartir en tout ou en partie, le dossier de rappel de lots de produits; toutefois, il faudra toujours former une équipe de rappel avec laquelle ce consultant sera en communication.

Enfin, toujours en mode prévoyance d'avant-rappel, il est recommandé d'effectuer des simulations de rappel (Copeland, Jackson et Morgan, 2004); le coordonnateur de rappel de produits et les membres du comité de rappel mettront artificiellement en branle le plan de rappel, ce rodage favorisant de meilleures interventions futures. Ces simulations pourraient même impliquer les membres du réseau de distribution, puisqu'une des tâches les plus délicates et difficiles lors d'un rappel de produit est de renverser le flot naturel de distribution; de meilleures pratiques de communication avec les membres du réseau de distribution sont donc de mise. Également à considérer, si un produit d'assurance pour rappel de produits est disponible, il y aurait lieu de procéder à une analyse des risques et ainsi décider d'y souscrire ou non (Copeland, Jackson et Morgan, 2004).

- T0 : Le rappel de produit

Lorsqu'une décision de rappel est positive, elle enclenche la procédure de rappel; le plan de rappel est alors appliqué en fonction des circonstances particulières au produit par exemple, un produit alimentaire versus un produit informatique peuvent ne pas avoir les mêmes conséquences sur la santé des consommateurs.

À cette étape, le gestionnaire doit retenir la fameuse maxime « ici et maintenant », l'important étant de remédier aux conséquences immédiates. Il doit donc, d'urgence, 1) identifier le ou les lots de produits à rappeler (avec no de série si disponible ou code barres (CUP); 2) aviser les différents partenaires, distributeurs, régulateurs, et

Copyright © HEC Montréal

consommateurs, à l'aide de divers outils de communication, incluant le recours aux communiqués de presse et aux réseaux sociaux, et 3) organiser physiquement le rappel/réparation des produits en usine ou en réseau de distribution selon un calendrier réaliste et favorable ou, dans le cas d'un rappel/destruction, inciter et insister auprès des distributeurs pour une destruction totale des inventaires, et également auprès des consommateurs ou des clients à faire de même avec leurs stocks (à la maison ou en entreprise/organisation).

L'objectif est que le rappel de produits soit effectué de la façon la plus judicieuse pour les consommateurs et l'entreprise; il y aura des risques et des coûts associés aux décisions prises. Gollety et *al*. 2005) identifient neuf risques : 1) médiatisation incontrôlable du rappel; 2) arrêt de la production (décidé ou contraint); 3) rejet/critique de la part des consommateurs; 4) réaction des concurrents; 5) enquête des pouvoirs publics; 6) perte de confiance des clients-distributeurs; 7) réserve de la part des fournisseurs; 8) distance de la part des partenaires financiers, et 9) culpabilisation du personnel. Chaque risque aura sa série de conséquences, ce qui ajoute à la délicate fonction de gestionnaire de rappel, souvent associée à la gestion de crise (Lagadec, 1993).

Aux décisions et à leurs risques et conséquences s'ajoute aussi la variable des coûts; Lehu (1998) propose une typologie qui mérite d'être revue :

- coûts économiques : pertes de production, de chiffre d'affaires et de profits
- coûts financiers : pertes de la valeur de l'entreprise sur le marché
- coûts judiciaires : associés aux procédures et indemnités, s'il y a lieu
- coûts techniques et de logistique : associés à la gestion matérielle du rappel, effectuée par l'entreprise elle-même ou par un tiers
- coûts de communication : associés à l'alerte de rappel auprès des médias et des clients ainsi qu'aux efforts de récupération de la clientèle et des différentes parties prenantes (*stakeholders*) pendant et après le rappel
- coûts stratégiques : dépenses additionnelles liées aux efforts d'altération de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Copyright © HEC Montréal

La gestion optimale des risques/conséquences et des coûts dans un cas de rappel se fera souvent en parallèle à la gestion des autres activités commerciales de l'entreprise; elle devra donc en minimiser les effets de contamination commerciale intra et inter-produits. Par exemple, toutes les nouvelles unités des nouveaux lots (modifiées et donc non-défectueuses) d'un produit rappelé devront être facilement identifiables par les consommateurs; en effet, Berman (1999) indique que ce genre d'identification a un effet positif sur la confiance des consommateurs. Aussi, en termes d'effets interproduits, l'entreprise devra soutenir vigoureusement la commercialisation de ses autres produits, ceux-ci pouvant souffrir d'un essoufflement des ventes lié au rappel d'un autre de ses produits, conclusion à laquelle sont arrivés Van Heerde, Helsen et Dekimpe (2007) dans leur étude du rappel d'un produit Kraft (beurre d'arachide) en Australie.

- T+1 : L'après-rappel de produits

Cette période dans le rappel de produits a trois principales composantes : 1) la gestion des conséquences à long terme, 2) l'évaluation de l'efficacité du rappel, et 3) la gestion de la connaissance.

Gestion des conséquences

Comme conséquence à long terme, la valeur économique de l'entreprise est une priorité stratégique; elle sera maintenue sinon même améliorée par une réparation de la confiance entre l'entreprise et ses différents publics. À ce sujet, Gollety et al. (2005) proposent une nomenclature des différentes relations de confiance à reconstruire :

- Confiance des consommateurs : en plus des efforts lors du rappel, les efforts après le rappel ont une importance primordiale; le cas Tylenol est exemplaire à cet égard. Les résultats de Siomkos et Kurzbard (1994) sont sans équivoque; la bonne réputation d'une entreprise a un effet positif sur les futures intentions d'achat et, ainsi, une communication marketing d'après-rappel devra favoriser la reconstruction d'un lien de confiance avec les consommateurs.

Copyright © HEC Montréal

- Confiance des distributeurs : de concert avec le renfort de la confiance des consommateurs, les distributeurs devront être approchés afin de rebâtir leurs liens de confiance envers la marque. Le référencement d'un produit est ce qui permet sa présence en étagères chez les distributeurs, et un rappel de produits pourra avoir affecté la confiance au point de vouloir l'annuler. Désastre financier certain si c'est le cas pour plusieurs distributeurs, alors la reconstruction de ce lien de confiance est un enjeu capital.
- La confiance des partenaires financiers : une offre publique d'achat (OPA) est toujours possible après un rappel de produits, comme l'a vécu Perrier en 1992, en passant aux mains de Nestlé, suite à la crise de contamination au benzène ayant causé un rappel massif – avec un impact majeur sur la réputation de l'entreprise, deux années plus tôt. Accepter une telle offre pourrait être la seule option valable, surtout si les investisseurs et les prêteurs ont déserté le capital de l'entreprise. Il faut donc manœuvrer pour restaurer le capital de confiance auprès des institutions financières.
- Confiance des institutions publiques : deux cas récents de rappel de produits sont exemplaires à ce sujet. En premier, celui déjà indiqué à quelques occasions dans cet article, soit le rappel volontaire pancanadien de produits Maple Leaf, dont la qualité de l'intervention a même reçu des éloges et qui a fait du président de la compagnie une personnalité publique et un intervenant crédible[14]. L'autre cas, beaucoup moins heureux, est celui du rappel des fromages au lait cru au Québec à l'automne 2008; ce rappel géré par le MAPAQ, jugé musclé par certains intervenants[15], a fait les manchettes de façon fort négative. Il a même creusé un fossé entre les fromagers eux-mêmes[16], et encore davantage entre les fromagers et le MAPAQ[17]. Dans le

[14] http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-magazine/the-testing-of-michael-mccain/article67441/ (25 avril 2010)
[15] http://www.vigile.net/La-revolte-du-fromage (25 avril 2010)
[16] http://www.cyberpresse.ca/actualites/200809/19/01-670324-listeria-les-fromagers-critiquent-le-gouvernement.php (25 avril 2010)
[17] http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-magazine/the-testing-of-michael-mccain/article67441/ (25 avril 2010)

Copyright © HEC Montréal

cas des produits Maple Leaf, une relation de confiance a été construite entre l'entreprise et les autorités publiques; dans le second cas, c'est tout le contraire.

- Confiance des médias et des leaders d'opinion : ici, les résultats de Siomkos et Kurzbard (1994) sont révélateurs; lorsque l'impact des médias (et des leaders d'opinions ainsi que des autorités publiques) est positif en rapportant des faits favorables sur les précautions prises et les moyens déployés par l'entreprise dont le produit est fautif, les effets d'un rappel sont moins nocifs autant à court terme, soit la dangerosité perçue du produit, qu'à long terme, soit les intentions futurs d'achat. Plusieurs cas de rappel de produits peuvent être cités en lien avec ces résultats expérimentaux, notamment par rapport aux futures intentions d'achat, le rappel de produit de la marque Tylenol étant le plus probant.
- Confiance du personnel de l'entreprise : pour le personnel déjà en place, Gollety et *al.* (2005) mentionnent la possibilité de publicité de bouche-à-oreille négative de leur part; avec tous les réseaux sociaux si facilement accessibles de nos jours par le web, et souvent animés par cette envie du fameux « 15 minutes de gloire » (à la Warhol). L'entreprise doit davantage s'assurer de la loyauté de son personnel en ces moments difficiles et ainsi éviter qu'un des leurs ne commette l'impair d'une dénonciation par simple vengeance. Le facteur ressources humaines devient capital, surtout dans le cas des entreprises dont la réputation est un facteur d'attrait important pour l'embauche des meilleurs candidats sur le marché et, ainsi, des efforts devront donc être déployés afin de cultiver une réputation de confiance malgré les conséquences d'un rappel de produits.

Gestion de la connaissance

Toute situation de rappel de produits, bien que malencontreuse, est une occasion d'apprentissage pour l'entreprise et ses gestionnaires. D'une part, la connaissance tacite, soit celle acquise par les gestionnaires dans l'action du rappel, sera enrichie; il y aura donc avantage à ce que cette connaissance soit partagée et même inscrite dans

Copyright © HEC Montréal

des registres quelconques afin qu'elle soit conservée dans l'éventualité d'un autre cas de rappel de produits. C'est ce que les spécialistes du domaine (voir Nonaka et Takeumi, 2003) appellent le transfert de la connaissance tacite en connaissance explicite; les moyens de transfert sont nombreux, la formation du personnel étant un des outils recommandés (uit Beijerse, 2000).

La constatation de la défectuosité dans un lot de produits alors que le design et la planification de la production ne laissaient pas entrevoir une telle éventualité est également une occasion d'apprentissage; il sera opportun de saisir et d'appliquer cette nouvelle connaissance quant aux autres produits de l'entreprise et, ainsi, de prévenir dans l'immédiat ou dans un futur plus ou moins lointain, un ou d'autres rappels de produits. Cette connaissance devrait être documentée, transmise et transcrite dans des registres, à nouveau pour le bénéfice futur des employés des différentes fonctions de l'entreprise.

Au-delà d'améliorer les processus d'affaires (voir figure 2) et de favoriser l'intégration interfonctionnelle dans l'entreprise, il est essentiel de rappeler que le cas fortuit de rappel de produits est une occasion de raffermir l'orientation-marché de l'entreprise.

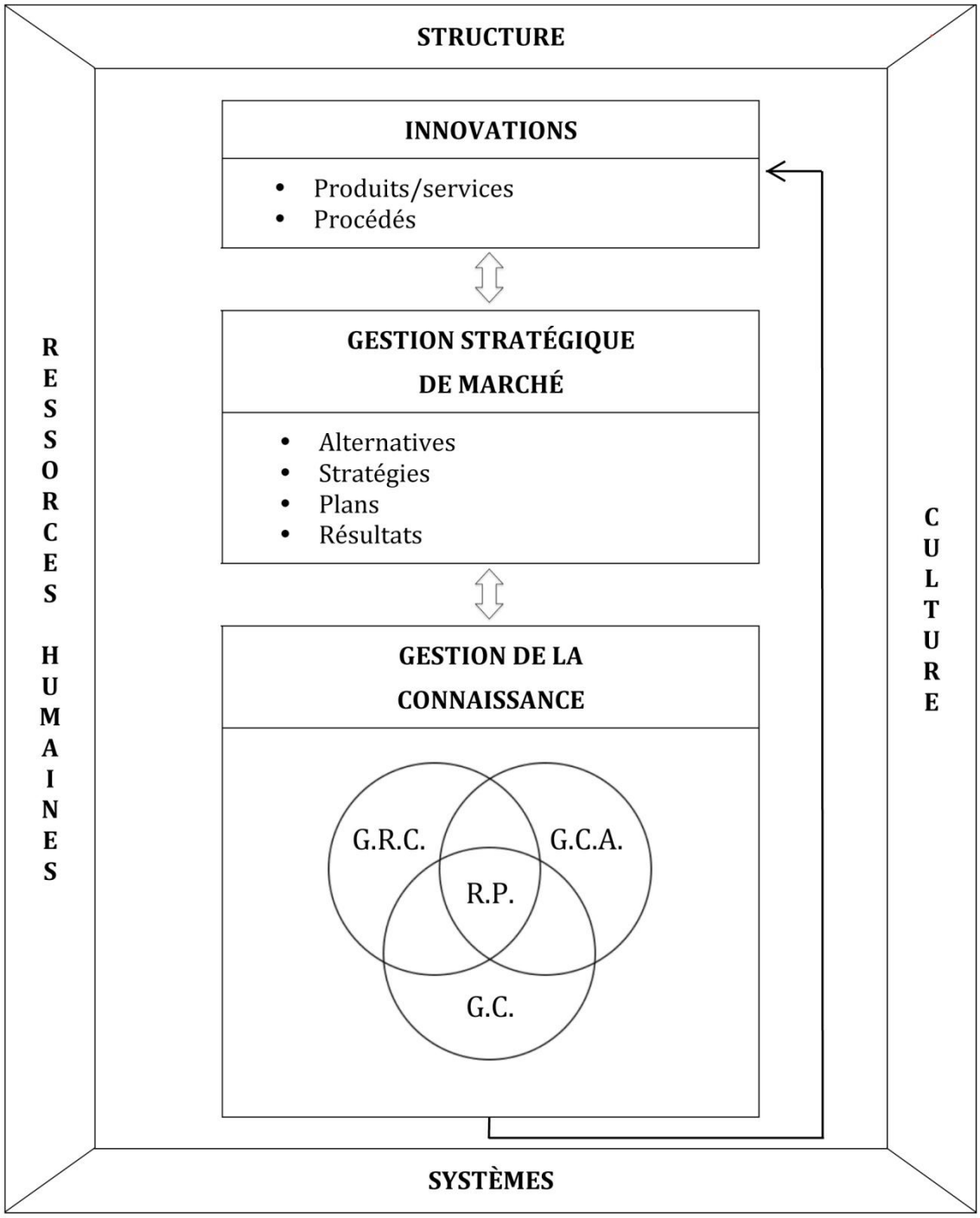
Évaluation du rappel

L'efficacité de la démarche de rappel de lots de produits est plutôt complexe à mesurer compte tenu des multiples dimensions d'une telle procédure.

D'une part, il y a la mesure de l'efficacité de la pénétration de la communication de rappel de produits; ainsi, si le rappel doit s'étendre des distributeurs aux consommateurs, il sera donc nécessaire de mesurer l'efficacité de l'effort communicationnel dans ce canal. Pour les membres du circuit de distribution, soit agents, grossistes et détaillants, leur nombre étant plus ou moins restreint et leur identification personnelle connue, il sera possible de communiquer directement avec eux. Toutefois, pour les consommateurs du produit, la tâche de communication sera

Copyright © HEC Montréal

Figure 2 – Le rappel de produits au cœur de la connaissance



G.C.A.: Gestion de la chaîne d'approvisionnement
G.R.C.: Gestion de la relation client
G.C.: Gestion de crise
R.P.: Rappel de produit

Copyright © HEC Montréal

plus compliquée et sa mesure d'efficacité également. Il sera possible d'utiliser la mesure théorique contenue à même le plan de communication, soit les points d'expositions brutes. Toutefois, cette mesure n'indique en rien si le message a été vu et compris par les consommateurs du produit rappelé et si ces mêmes personnes ont effectivement suivi les recommandations de cesser l'utilisation du produit en question. Il y aura donc lieu de faire un monitoring encore plus complet à l'aide d'outils de recherche spécialisés.

Comme autre tâche de mesure de performance à effectuer, il y a l'efficacité des acteurs impliqués dans le retour des produits défectueux à la source, soit au fabricant ou à l'importateur, lorsque ces derniers ne sont pas détruits par les consommateurs ou les membres du réseau de distribution; ici, nous sommes en présence d'une logistique inversée et son efficacité devra être mesurée. Il peut également s'ajouter une autre opération au rappel, soit celle de la réparation en usine ou en réseau de distribution du lot de produits visé; pensons ici aux nombreux cas de rappels dans le secteur de l'automobile, qui nécessitent d'établir un calendrier de réparation. Finalement, le modèle proposé stipule que le gestionnaire doit aussi voir à gérer les autres activités commerciales de l'entreprise en même temps que le rappel; d'autres produits sont présents sur le marché et peuvent être impactés par le rappel; il y a donc obligation d'effectuer un audit encore plus serré afin de mieux circonscrire les impacts du rappel.

Conclusion

Un premier objectif de cet article est d'offrir aux gestionnaires une meilleure compréhension du phénomène et des enjeux du rappel de lots de produits; à cet effet, les types de rappel ainsi que les causes, risques associés ainsi que les conséquences qui y sont rattachées ont été passés en revue.

Un modèle de rappel de produits en action est présenté afin de rendre opérationnel les différents concepts revus; il offre l'occasion aux gestionnaires de mieux en comprendre le processus dans le temps. Ainsi, trois étapes sont expliquées.

Copyright © HEC Montréal

D'emblée, l'étape de l'avant-rappel est primordiale pour les entreprises, car c'est à ce moment qu'elles doivent déployer tous les efforts nécessaires de prévention et de prévoyance. Si l'objectif de non-rappel est défait et que l'entreprise doit effectivement procéder à un rappel de produits, s'ensuivra alors la seconde étape du modèle, soit le déclenchement de la procédure de rappel; ici, la formation d'un comité de rappel et l'appui d'un plan opérationnel sont deux enjeux majeurs. Finalement, en cours et à la fin du rappel, le gestionnaire devra considérer la mesure de la performance du processus de rappel; deux variables sont incontournables, soit l'efficacité communicationnelle et l'efficacité logistique.

Copyright © HEC Montréal

Références

Andrus, D. (2007), *A question of quality and trust: Product recalls in Canada*, Report sponsored by the National Quality Institute.

Berman, B., (1999), «Planning for the inevitable product recall», *Business Horizons*, vol. 42, no 2, p. 69-78.

Blanchard, D., (2007), «Supply chains also work in reverse», *Industry Week*, May 1, http://www.industryweek.com/articles/supply_chains_also_work_in_reverse_13947.aspx, (consulté le 22 avril 2010).

Canadian Food Inspection Agency, Food Recalls Archive (2010), http://www.inspection.gc.ca/english/corpaffr/recarapp/recal2e.shtml), (consulté le 20 avril 2010).

Copeland, T., Jackson, G., Morgan, F. (2004), «An update on product recalls», J*ournal of Marketing Channels*, vol. 11, no 2/3,p. 103-121.

European Commission, DG Health and Consumers / RASFF (2009), (http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex_archives_en.cfm), (consulté le 20 avril 2010).

European Commission, DG Health and Consumers / Rapex (2009), (http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex_archives_en.cfm), (consulté le 20 avril 2010).

Gauzente, C., (2005), *Alerte marketing. Comprendre, anticiper, gérer les crises*, de Boeck.

Gibson, D. C. (2000), «The cyber revolution in product recall public relations», *Public Relations Quarterly*, Vol. 45, Summer, p.24-28.

Gollety, M., Guichard, N., Lehu, J.-M., Van Heems, R. (2005), « Vers la gestion anticipée d'un rappel de produit », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, no 154, p. 21-37.

Kumar, S., Budin, E. M. (2006), «Prevention and management of product recalls in the processed food industry : a case study based on an exporter's perspective», *Technovation*, Vol. 26, p. 739-750.

Lagadec, P. (1993), *Apprendre à gérer les crises*, Éditions d'Organisations.

Copyright © HEC Montréal

Laufer, D., Coombs, W. T. (2006), «How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues», *Business Horizons*, vol. 49, p. 379-385.

Lehu, J.-M. (1998), *Alerte produit! : quand le produit doit être retiré de la vente ou rappelé*, Éditions d'organisations.

Loudyi, S. (2009), «Le rappel de produits : Mise en contexte», Document inédit.

Nonaka, I., Toyama, R. (2003), «The knowledge-creating theory revisited : Knowledge creation as a synthesizing process», *Knowledge Management Research & Practice*, no 1, p. 2-10.

Santé Canada, Avis, mises en garde et retraits, http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-sc/media/advisories-avis/pas-eng.php (26 avril 2010).

Siomkos, G. J., Kurzbard, G. (1994), «The hidden crisis in product-harm crisis management», *European Journal of Marketing*, vol. 28, no 2, p. 30-41.

Souiden, N., Pons, F. (2009), «Product recall crisis management : the impact on manufacturer's image, consumer loyalty and purchase intention», *Journal of Product and Brand Management*, vol. 18, no 2, p. 106-114.

uit Beijerse, R. P. (2000), «Knowledge management in small and medium-sized companies : knowledge management for entrepreneurs», *Journal of Knowledge Management*, vol. 4. no 2, p. 162-179.

Van Heede, H., Helsen, K., DeKimpe, M. G. (2007), «The impact of a product-harm crisis on marketing», *Marketing Science*, vol. 26, no 2, p. 230-249.

Copyright © HEC Montréal